



Misurare la qualità della governance nei territori rurali: un set di indicatori e alcuni risultati applicativi

Franceschetti G.¹, Da Re R.¹ and Secco L.¹

¹ Institution/ Dip. TESAF - Dipartimento Territorio e Sistemi Agro-forestali – Università di Padova

giorgio.franceschetti@unipd.it

Paper prepared for presentation at the 1st AIEAA Conference
'Towards a Sustainable Bio-economy: Economic Issues and Policy Challenges'

4-5 June, 2012
Trento, Italy

Summary

Il significato più comune e condiviso del termine governance si riferisce alla capacità della pubblica amministrazione di gestire e dirigere network, coinvolgendo attori pubblici e privati di varia natura in processi politico-decisionali, promuovendo il dialogo, la condivisione di responsabilità, la partecipazione e il coordinamento di molti attori a molti livelli.

Modalità organizzative e d'interazione tra i vari soggetti che siano in grado di garantire una "buona governance", soprattutto in relazione all'uso delle risorse naturali e alla valorizzazione del capitale sociale, stanno diventando fattori chiave nello sviluppo rurale.

Il concetto di "buona governance" riflette la crescente domanda espressa dalla società civile di maggior partecipazione dei vari portatori d'interesse nei processi decisionali; di maggior trasparenza e collaborazione tra i soggetti, anche con l'obiettivo di un apprendimento collaborativo e di miglioramento delle proprie capacità; nonché di una maggior responsabilità ambientale e sociale, anche con l'obiettivo di scelte collettive in grado di garantire la sostenibilità.

Un'adeguata valutazione della qualità della governance è un utile strumento di supporto decisionale, nelle fasi di formulazione, attuazione e revisione delle politiche pubbliche e dei progetti di sviluppo locale dei territori rurali. Tuttavia, negli attuali strumenti di monitoraggio e valutazione delle politiche di sviluppo rurale e dei loro impatti si sono riscontrati limiti notevoli specie quando oggetto della valutazione sono i progetti di sviluppo locale ed i relativi soggetti attuatori.

La governance, nello specifico della tutela e gestione delle risorse naturali, costituisce un capitolo essenziale della cosiddetta bio-economia, e gli indicatori proposti a questo fine sono tutti ispirati al mantenimento dell'energia, e più in generale delle risorse naturali, nella prospettiva di una sostenibilità del sistema socio-economico anche a livello locale

Il presente contributo intende illustrare un metodo di valutazione della qualità della governance locale in ambiti rurali, attraverso un originale set di indicatori testati in alcune realtà territoriali.

Keywords: buona governance, risorse naturali, sviluppo rurale, istituzioni a scala locale, indicatori, social network analysis

JEL Classification codes: Q 58

Misurare la qualità della governance nei territori rurali: un set di indicatori e alcuni risultati applicativi

Franceschetti G.¹, Da Re R.¹ and Secco L.¹

¹ Institution/ Dip. TESAF - *Dipartimento Territorio e Sistemi Agro-forestali* – Università di Padova

1. STATO DELL'ARTE DELLA MATERIA

Il termine *governance* suscita un interesse crescente, ed è in corso un dibattito sul passaggio dal termine *government* a quello di *governance* partecipativa nella formulazione delle politiche e delle relative procedure decisionali (Secco et al., 2011). L'introduzione di questo nuovo approccio può essere visto come una reazione ai cambiamenti delle pratiche politiche, insieme con le realtà che mutano (Kjær, 2004), inclusa la crescente globalizzazione, la frammentazione dei sistemi politici (decentramento, processi di privatizzazione, etc), l'inadeguatezza della democrazia rappresentativa, il ruolo sempre minore degli strumenti di comando e controllo tradizionalmente realizzati con un approccio top-down. Tutto ciò va pure affiancato da un ruolo rilevante degli interessi economici, ambientali, sociali e dalla crescente domanda di comportamenti responsabili ed etici in una logica bottom-up (Coleman, 1990; Kjær, 2004; Shannon, 2006).

Secondo questo nuovo approccio, appare chiaro che il ruolo della Pubblica Amministrazione deve cambiare; l'Ente pubblico non è più l'unica fonte di potere decisionale: esso deve imparare a condurre e gestire le reti relazionali complesse del territorio dove opera, coinvolgendo il più alto numero di attori della società civile nei processi decisionali (CE, 2001), e ridistribuendo il potere tra diversi soggetti. Le idee-chiave che rappresentano queste nuove modalità di *governance* sono l'inclusione, il dialogo, il consenso, la condivisione, il networking, la multi-settorialità, la cooperazione, il coordinamento, la responsabilità e la partecipazione. Seguendo questo approccio, ci si attende che le Pubbliche Amministrazioni a tutti i livelli siano trasparenti, efficienti ed efficaci; ciò presuppone di coinvolgere e coordinare tutte le parti interessate (Kjær, 2004) attraverso l'adozione di innovativi meccanismi di *governance*. Inoltre devono essere preparate alla responsabilità delle proprie azioni, e quindi ad essere valutate rispetto alle loro nuove capacità e compiti. In altre parole, sono tenute a dimostrare di adottare correttamente le nuove pratiche di buona *governance*.

Secondo la definizione della Banca Mondiale, che per prima ha stabilito il concetto di buona *governance* nel 1989, la *governance* si dice essere 'buona' quando assegna e gestisce le risorse in modo efficiente, efficace ed equo (WB - ARD, 2009). Tuttavia, il concetto di *governance*, nonostante il crescente utilizzo in diversi campi, rimane ancora ambiguo, sfaccettato, soggetto a varie interpretazioni e percezioni (Jessop, 2006).

Alla fine di ciò si può definire la *governance* come un processo multidimensionale, che si svolge a vari livelli, che coinvolge una moltitudine di attori lungo un arco temporale di medio - lungo periodo.

1.1. *Richiami alla valutazione della governance nelle aree rurali*

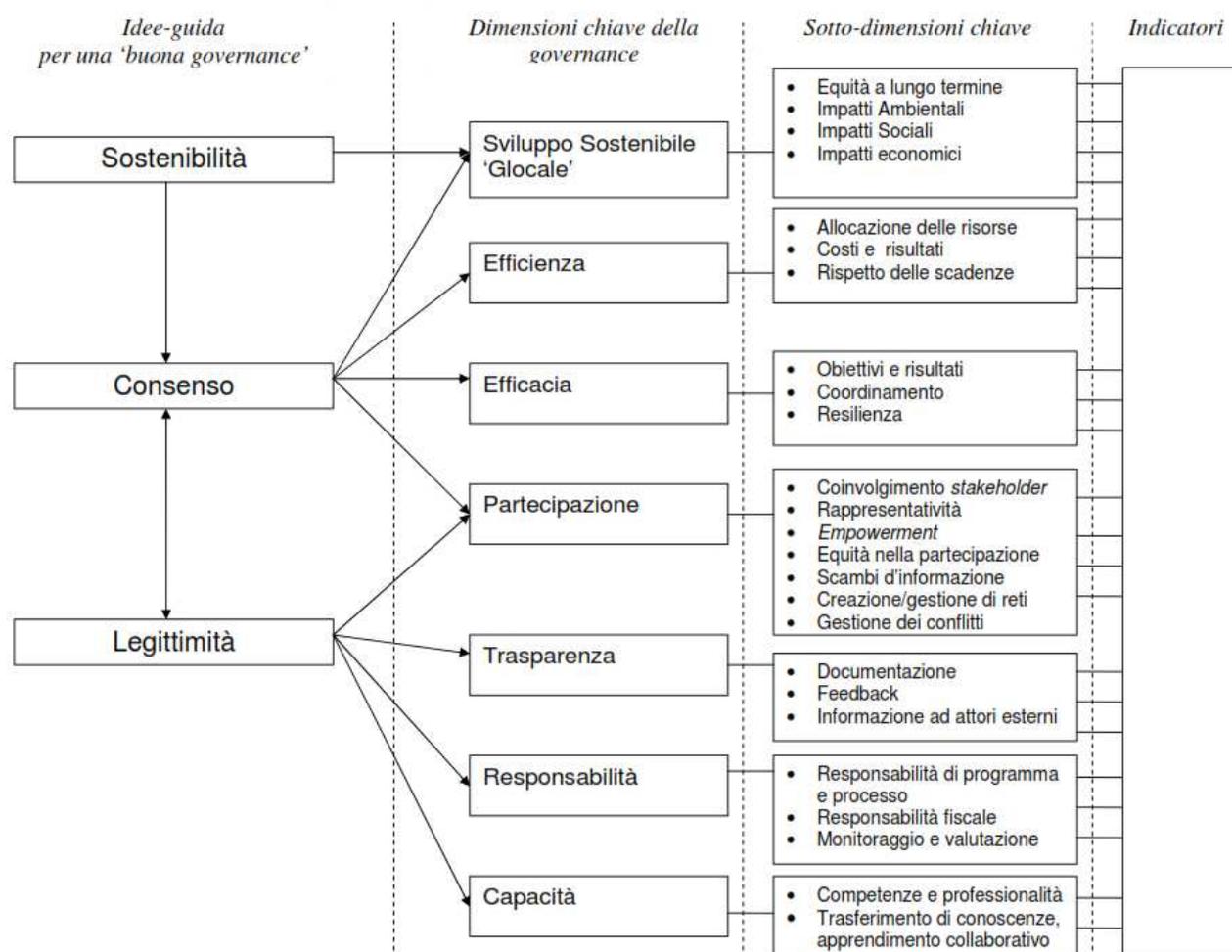
Alcuni principi chiave della buona *governance* sono stati definiti e adottati anche dall'Unione Europea nell'affrontare le politiche ambientali, agricole e rurali (EC, 2001). Questo nuovo approccio ha portato, ad

esempio, all'integrazione dell'approccio Leader nel Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013, uno degli esempi più avanzati delle politiche europee di tentativo di creare una governance partecipativa e multi-livello in territori extra-urbani. Nonostante questo, gli strumenti di monitoraggio e di valutazione attualmente utilizzati dalla Commissione Europea per valutare le prestazioni delle amministrazioni nei programmi di sviluppo rurale e nello specifico nell'approccio Leader, non prendono in dovuta considerazione tutte le sfaccettature di questo complesso concetto.

Nel tentativo di valutazione della qualità della governance appare necessaria una particolare cura nella definizione del termine e nella specificazione delle dimensioni che lo compongono, per evitare ridondanze o errori di misura che possano far decadere qualsiasi generalizzazione dei risultati ottenuti. In letteratura si trovano poche iniziative, soprattutto a livello locale, per valutare la buona governance delle politiche e dei singoli progetti. A livello internazionale, invece, le iniziative di valutazione della governance si sono spesso limitate all'analisi e alla descrizione del contesto, con un approccio orientato a risultati e relativi impatti, piuttosto che valutarla con un approccio orientato al processo di attuazione della governance stessa. La qualità della governance è inoltre raramente valutata nel suo complesso: spesso le valutazioni si sono limitate ad una o poche dimensioni che la caratterizzano, quali ad esempio la partecipazione. Inoltre non è stata presa in considerazione la possibilità di misurare la capacità di creare reti che permettono il raggiungimento degli obiettivi sia individuali che comunitari. A livello nazionale ed europeo non esiste ancora un consolidato set di indicatori per una sua misurazione speditiva e sistematica, soprattutto a livello locale.

1.2. *Richiami alle dimensioni della governance*

In figura 1 si riporta il quadro concettuale di riferimento con le principali dimensioni e sotto-dimensioni della governance utilizzate per valutare la qualità della stessa nella gestione delle risorse naturali in aree rurali. Tale schema si rifà alla struttura gerarchica dell'insieme di principi, criteri ed indicatori tradizionalmente impiegati in alcune applicazioni settoriali, quali ad esempio per l'esame della buona gestione forestale (Lammerts van Bueren and Blom, 1997). Esso è il risultato della revisione e perfezionamento di una versione presentata in precedenti articoli (Secco et al., 2010 e 2011), effettuato sulla base dei risultati del lavoro di ricerca illustrati nel presente contributo. L'elenco e la descrizione degli indicatori a completamento dell'ultima colonna della figura costituisce l'oggetto principale dei successivi paragrafi.

Figura 1. Dimensioni e sotto-dimensioni della governance.

Fonte: ns elaborazione da Secco et al. (2010 e 2011).

L'individuazione degli indicatori di buona governance necessita di un quadro concettuale strutturato che riduca al minimo la componente di arbitrarietà. Sono state analizzate nel dettaglio le principali definizioni presenti in letteratura, cercando, attraverso l'utilizzo di schemi teorici e mappe mentali, di individuare similitudini per minimizzare sovrapposizioni e ridondanze.

La tabella individua 3 universalmente condivise idee guida: Sostenibilità, Consenso e Legittimità, e scompone il termine governance in dimensioni e sotto-dimensioni seguendo lo schema di Bezzi (2007) che aiuta ad analizzare e valutare concetti ampi e complessi. Alle due dimensioni tradizionali della buona governance, efficienza ed efficacia, sono state affiancate cinque ulteriori dimensioni: sviluppo sostenibile 'glocale', partecipazione, trasparenza, responsabilità e capacità. Ogni dimensione chiave è stata

successivamente scomposta ulteriormente in sotto-dimensioni, con l'intento di rendere più facile l'individuazione di indicatori utili ad una loro misurazione¹.

2. INDICATORI DI BUONA GOVERNANCE

Lo scopo principale dell'articolo riguarda la presentazione di un set di indicatori di rapida applicazione per la valutazione della buona governance nelle politiche riguardanti le risorse naturali in ambito rurale su scala locale. Tali indicatori sono stati individuati nell'ambito del quadro concettuale di riferimento (figura 1) di cui al paragrafo 1.2.

Al fine di dimostrarne l'oggettivo impiego, tale set ha trovato una specifica applicazione in due casi di studio: il Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi in Italia e il Parco Nazionale Durmitor in Montenegro².

2.1. *Metodologia sulla genesi e natura degli indicatori*

La metodologia utilizzata per mettere a punto un set di indicatori per la valutazione a scala locale della governance prevede più fasi. È stato pertanto predisposto un elenco preliminare di indicatori seguendo tre criteri: 1) adeguamento di indicatori già esistenti in letteratura, 2) trasformazione di indicatori basati su interviste ad esperti; 3) creazione di nuovi indicatori.

1) Nella prima fase sono stati presi in considerazione quegli indicatori, già noti in letteratura a livello nazionale /internazionale, che potevano essere adattati anche al contesto locale. In tabella 1 vengono illustrati alcuni esempi. Questo processo ovviamente non è stato sempre possibile in quanto il livello di dettaglio richiesto da indicatori su scala locale è superiore a quello di indicatori che sono stati costruiti per confrontare fra di loro situazioni di livello nazionale ed internazionale (Gibson et al., 2000).

Tabella 1. Esempi di fonti, domande e indicatori utilizzati a livello nazionale/internazionale che possono essere adattati al contesto locale.

| Dimensione | Fonte | Domanda/ Indicatore | Adattamento al livello locale |
|--------------------------|---|---|---|
| Efficacia, Efficienza | Worldwide Governance Indicators (WGI). Global Insight Business Conditions and Risk Indicators, con esperti del 'Commercial Business Information Provider'. | Burocrazia: Una valutazione della qualità della burocrazia nazionale. Migliore è la burocrazia più velocemente le decisioni possono essere prese. | Tempo di risposta medio (feedback). Indice di centralità 'closeness' dell'Ente. Personale dedicato nei progetti e nella comunicazione con gli stakeholders. |
| Trasparenza | Worldwide Governance Indicators (WGI). Institutional Profiles Database (IPD), con esperti del 'Public | Trasparenza dell'azione pubblica in campo economico. | Esistenza di un report periodico e standardizzato |

¹ Il quadro teorico-concettuale è stato testato e migliorato grazie ai commenti ed alle critiche costruttive ricevuti durante seminari e conferenze, e grazie allo screening svolto su 6 casi studio (Secco et al., 2010 e Secco et al. 2011).

² Entrambi i Parchi sono siti UNESCO, e rispondono sia al criterio di selezione vii) ("*superlative natural phenomena or areas of exceptional natural beauty and aesthetic importance*") sia al criterio di selezione viii) ("*outstanding examples representing major stages of earth's history, including the record of life, significant on-going geological processes in the development of landforms, or significant geomorphic or physiographic features*". United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, <http://whc.unesco.org/en/criteria>

| | | | |
|--------------------------|---|---|---|
| | Sector Data Provider’. | | |
| Capacità, Partecipazione | Worldwide Governance Indicators (WGI). World Economic Forum Global Competitiveness Report, tramite indagine. | Quando vengono decise le politiche ed i contratti, gli operatori dell’Ente favoriscono la connessione fra gli stakeholders. | Indice di densità all’interno della rete di collaborazioni lavorative fra stakeholders. |

Fonte: nostra elaborazione.

2) Nella seconda fase gli indicatori sono stati individuati dopo un’accurata analisi di due iniziative di valutazione della buona governance in campo forestale, basate entrambe sulle interviste ad esperti nel settore. Le due proposte, della ‘Governance of Forests Initiative’ (GFI, 2009) e la ‘Forest Governance Diagnostics Tool’ del ‘Agriculture and Rural Development Department’ (WB – ARD, 2009), presentano sia punti di forza che di debolezza: in tabella 2 vengono riportati alcuni esempi di indicatori presi in considerazione nel lavoro, i loro limiti e la trasformazione utilizzata per adattarli al contesto locale.

Tabella 2. Esempi di indicatori basati su esperti e ipotesi di trasformazione al contesto locale.

| Dimensione | Fonte | Domanda / Indicatore | Limiti | Ipotesi di trasformazione per il contesto locale |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| Trasparenza | “Roots for Good Forest Outcomes: an analytical framework for governance reforms”, 2009, World Bank, annex2, p.1 | Il processo di allocazione del legname proveniente da foreste pubbliche è aperto e trasparente? - Le autorità forniscono una comunicazione chiara e tempestiva di tutte le politiche, proposte, programmi, leggi e progetti - Le autorità forniscono una comunicazione chiara e tempestiva per la maggior parte delle politiche, proposte, programmi, leggi e progetti - Le autorità forniscono una comunicazione chiara e tempestiva per meno della metà delle politiche, proposte, programmi, leggi e progetti - Le autorità forniscono raramente una comunicazione chiara e tempestiva delle politiche, proposte, programmi, leggi e progetti. | Quattro possibilità di risposta, in cui la percezione e la conoscenza dell’esperto è fondamentale, e dove i due "aspetti" della questione (apertura e trasparenza) sono tenuti insieme. | Esistono dei documenti ufficiali in cui vengono spiegate le assegnazioni del legname proveniente da foreste pubbliche? Sono questi documenti a disposizione della popolazione? Con quale mezzo (internet, carta, etc)? |
| Partecipazione, Responsabilità | “The governance of forests toolkit (version 1): a draft framework of indicators for assessing governance of the forest sector”, The Governance of Forests Initiative, September 2009, p.37 | In che misura vi è l’effettiva partecipazione del pubblico nelle decisioni politiche? - Opportunità per dibattiti tra i vari gruppi di interesse - Partecipazione dei dirigenti locali e rappresentanti - Partecipazione degli stakeholders interessati alle decisioni sull’uso del suolo - Quantità della partecipazione - Ampiezza della partecipazione dei vari soggetti interessati | L’indicatore non è esclusivo di una dimensione. Diverse unità di misura: difficoltà di risposta e di aggregazione per l’analisi. Non ci sono riferimenti temporali. | Sono previsti dei momenti di dibattito fra i vari portatori di interesse in ogni fase del progetto (ideazione, pianificazione, implementazione, valutazione)? Capacità di attrazione rispetto a genere, età, professione, etc. (percentuale rispetto alla distribuzione della popolazione) |

Fonte: nostra elaborazione.

3) Nella terza fase il set preliminare di indicatori è stato integrato con alcune proposte *ex-novo* partendo dalle definizioni delle dimensioni e delle sotto-dimensioni chiave della buona governance. In quest'ultimo gruppo sono stati impiegati anche alcuni indici che derivano dall'applicazione della *Social Network Analysis* (SNA), per meglio valutare tutti questi aspetti inerenti la capacità dell'Ente di creare e gestire reti complesse di attori nel territorio. In tutto, sono stati individuati 13 indici tipici della SNA particolarmente funzionali alla creazione di indicatori, utilizzati anche in altri studi simili (Hirschi, 2008, Ingold et al., 2010, Franceschetti, 2009) (tabella 3). Tali indici, che per motivi di spazio non vengono qui descritti nel dettaglio, sono stati inseriti nel set preliminare di indicatori e sono stati testati assieme agli altri nei due casi studio considerati.

Tabella 3. Gli indici di SNA utilizzati come indicatori per valutare la qualità di alcune dimensioni chiave della governance a livello locale, in base al tipo di flusso analizzato (di informazioni o di collaborazioni).

| Indice di SNA | Basato sull'analisi del flusso di ... | Indicatore | Dimensione |
|--|---|--|--------------------------------|
| Densità della rete | Informazioni (simmetriche) | Relazioni sociali | Sviluppo sostenibile 'glocale' |
| Densità della rete | Collaborazioni formali | Relazioni economiche | Sviluppo sostenibile 'glocale' |
| Centralità (<i>in-closeness</i>) (dell'Ente Parco) | Informazioni | Impiego del tempo | Efficienza |
| Analisi centro/periferia | Collaborazioni totali (formali ed informali) | Coordinamento inter-settoriale | Efficacia |
| Analisi dei <i>cliques</i> | Collaborazioni totali (formali ed informali) | Reti multi-livello | Efficacia |
| Divergenza (rispetto all'Ente Parco) | Divergenze | Accettazione da parte della popolazione | Efficacia |
| Centralità (<i>in-degree</i>)(dell'Ente Parco) | Informazioni | Flussi bidirezionali | Efficacia |
| Analisi centro/periferia | Informazioni | Presenza degli attori principali nel centro della rete | Partecipazione |
| Compattezza | Informazioni | Coesione della rete | Partecipazione |
| Compattezza | Collaborazioni totali (formali ed informali) | Coesione nelle collaborazioni | Partecipazione |
| Centralità (<i>betweenness</i>)(dell'Ente Parco) | Collaborazioni totali (formali ed informali) | Collaborazioni tra gli <i>stakeholder</i> | Partecipazione |
| Densità della rete | Informazioni (simmetriche) | Scambio delle conoscenze | Capacità |
| <i>Reputational power</i> | Livello di reputazione degli <i>stakeholder</i> | Reputazione (importanza complessiva) | Capacità |

Fonte: nostra elaborazione.

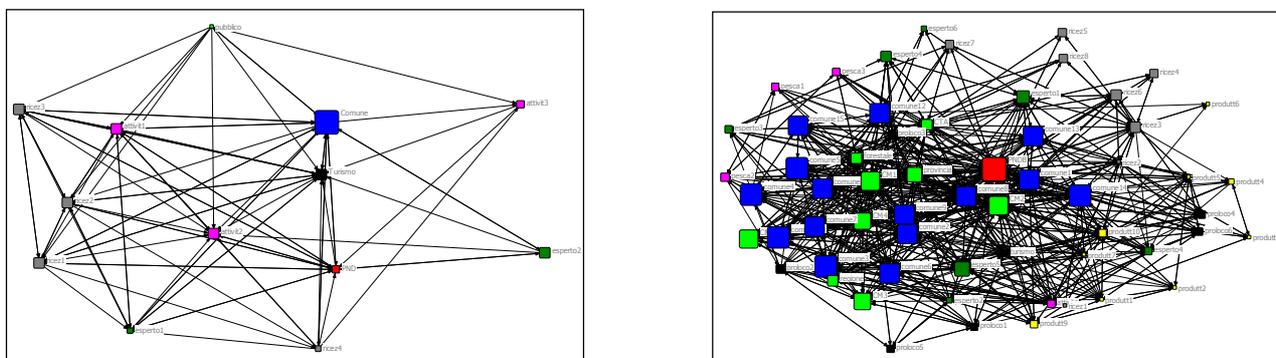
La SNA è stata utilizzata anche per descrivere il contesto dei due casi studio attraverso l'analisi delle reti di relazioni³ che intercorrono fra i principali attori che assieme all'Ente Parco hanno un ruolo nella gestione del territorio. Nel grafico 1, le linee indicano la presenza di uno scambio di informazioni fra due attori, mentre la grandezza dei 'nodi' descrive il '*reputational power*'⁴ dell'attore: maggiori sono le

³ Si riportano solo alcune delle analisi più significative effettuate tramite *Social Network Analysis*, puramente a titolo esemplificativo del tipo di dati e rappresentazioni grafiche che si possono ottenere dall'impiego di questo strumento.

⁴ Il '*reputational power*' indica il livello di importanza (e quindi di reputazione e potere decisionale) nella gestione del territorio attribuito dagli intervistati ad ogni stakeholder.

dimensioni del ‘nodo’, migliore è la reputazione dell’attore tra gli *stakeholder* intervistati in merito alla gestione del territorio. Quest’ultima, nel caso del Parco Nazionale Durmitor, coinvolge pochi attori chiave, tutti dislocati in una zona circoscritta e sotto lo stesso comune; se questo da un lato facilita la creazione di un dialogo tra gli *stakeholder*, dall’altro può indurre a collaborazioni prevalentemente informali e al mancato riconoscimento dell’Ente Parco come attore più importante (con un basso livello di *reputational power* rispetto ad altri soggetti, quali ad esempio il Comune). Nel caso del Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi, il territorio è molto più vasto ed il numero di attori coinvolti nel network molto più elevato, cosa che implica una gestione ben più complessa, oltre che di più difficile interpretazione. È evidente però che in un territorio molto frammentato gli Enti pubblici giocano un ruolo fondamentale per collegare fra di loro gli altri attori: sia il grafico che gli indici di posizione analizzati⁵ evidenziano che al centro del network sono presenti quasi esclusivamente il Parco Nazionale, i Comuni e le Comunità Montane, mentre tutti gli altri attori, talvolta anche rilevanti, stazionano nelle zone periferiche della rete decisionale.

Grafico 1. Flusso di informazioni e ‘*reputational power*’ fra gli *stakeholder* rispettivamente del Parco Nazionale Durmitor (a sinistra) e del Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi (a destra), divisi per categoria.



Fonte: nostra elaborazione.

I due Parchi Nazionali, gemellati fra di loro, su cui è stato testato il set preliminare di indicatori, hanno in comune una visione analoga di sviluppo sostenibile e contesti simili in cui le politiche e progetti per una buona governance possono essere applicate. I due Parchi però differiscono nella storia, e alcune evidenze *a priori* (come l'assenza di un web-site, l'assenza di utilizzo di approcci partecipativi, etc, e le opinioni di due esperti nel contesto del Montenegro) hanno fatto supporre che la situazione fosse invertita rispetto ad alcune dimensioni chiave che si andava a valutare. I due contesti socio-economici sono molto diversi, e anche la posizione geografica è differente: l'area Durmitor è più isolata e meno complessa di quella delle Dolomiti Bellunesi. La diversità ha permesso quindi di valutare l'applicabilità del set di indicatori.

I risultati ottenuti hanno consentito di scremare il numero iniziale di 93 indicatori in quello definitivo di 78⁶. Alla base della selezione sono stati considerati tre aspetti:

- 1) accessibilità dei dati;
- 2) analisi di correlazione ed *odds ratio* fra le variabili all'interno di ciascuna sotto-dimensione, verificando i risultati attraverso il confronto con alcune variabili controllo appositamente inserite nei questionari;

⁵ Quali ad esempio gli indici di centralità (*in-degree*, *in-closeness* e *betweenness centrality*) ed altri indici di posizione, che per motivi di spazio non è stato possibile qui descrivere nel dettaglio.

⁶ Di questi, 11 (sui 13 iniziali) derivano dalla SNA.

- 3) confronto logico fra i risultati ottenuti (dalle interviste nei due casi studio) e quelli attesi (rispetto alle valutazioni qualitative fornite dagli esperti dei due contesti).

Sono stati esclusi solo quegli indicatori che presentavano delle evidenti incongruenze: questo consente di supporre che il numero finale di indicatori potrebbe essere ulteriormente ridotto.

2.2. *Dimensioni ed indicatori*

La ricerca si prefiggeva di costruire uno strumento valido ed ‘universale’ nella valutazione della qualità della governance. A tal fine sono state fatte alcune assunzioni selettive nel costruire il set finale di indicatori:

- L'obiettivo della valutazione è l'organizzazione (pubblica o privata) che svolge un ruolo importante nella gestione di un territorio e delle sue risorse naturali, attraverso politiche, programmi, progetti ed azioni;
- L'arco di tempo considerato per la valutazione è di 5 anni: intervalli più lunghi porterebbero ad una distorsione dei risultati causata da problemi di memoria e dalla difficoltà nella raccolta dei dati, mentre intervalli più brevi non sono in grado di valutare l'intero processo di governance;
- L'obiettivo è la valutazione della governance complessiva dell'organizzazione (tutta le sue decisioni, progetti, politiche, etc)⁷, ma allo stesso tempo è possibile valutare i singoli progetti in quanto gli indicatori possono essere divisi per le 4 fasi di un progetto (Jugdev e Muller, 2005, citando Pinto e Prescott, 1990): a) concettualizzazione (dall'idea al programma), b) pianificazione (dalla stesura delle proposte alle decisioni politiche finali), c) esecuzione (dalla progettazione al monitoraggio per attuare le azioni operative) e d) conclusione (analisi *ex-post*);
- I dati a base degli indicatori devono godere di chiare note operative e riferimenti agli strumenti di raccolta, in modo da permettere una corretta interpretazione degli stessi;
- Gli indicatori vanno riferiti sia ai fatti che alle percezioni; gli elementi di soddisfazione vengono valutati in un intervallo 1-10, mentre tutti gli indicatori oggettivi si basano su risposte dicotomiche (questa scelta permette di avere uno strumento pratico e facile da usare, flessibile nell'adattarsi ai diversi contesti);
- La selezione prevede solo indicatori descrittivi (e non prescrittivi); due i motivi principali che hanno portato a questa scelta: a) gli indicatori costituiscono una sorta di guida da cui l'organizzazione stessa (Parchi, GAL, etc) può iniziare a valutare anche da sola il miglioramento delle proprie prestazioni; b) non sembra possibile definire a priori un livello minimo di buona governance attraverso indicatori prescrittivi: questi avrebbero bisogno di una consultazione di esperti, ma le opinioni su un termine ampio e complesso come quello della governance possono essere molto diverse (ambientalisti, imprenditori, etc.) e sarebbe difficile raggiungere un accordo comune;
- Vengono utilizzati solo indicatori di processo, e non di risultato.

In tabella 4 viene riportato l'elenco dei 78 indicatori selezionati, suddivisi per dimensione e sotto-dimensione⁸.

⁷ Quando un indicatore valuta i programmi ed i progetti, esso non si riferisce necessariamente al numero totale di programmi o progetti, ma potrebbe essere sufficiente che l'indicatore sia soddisfatto per uno o alcuni di essi: in questo modo, viene effettuata una valutazione più globale e si evita il problema della valutazione dei progetti troppo piccoli in quelle organizzazioni che realizzano progetti su larga scala o portano avanti un numero troppo elevato di progetti ed iniziative.

⁸ La tabella completa prevede anche ulteriori elementi, quali l'unità di misura, il codice dell'indicatore, le variabili utilizzate e gli accorgimenti per raccogliere i dati necessari per calcolare l'indicatore; per motivi di spazio queste informazioni sono state omesse.

Tabella 4. Set di indicatori.

| Sotto-dimensione | Indicatore | Descrizione | Range* |
|---|--|---|--------|
| Dimensione 1: SVILUPPO SOSTENIBILE 'GLOCALE' | | | |
| a. Equità a lungo termine | Impegno alla sostenibilità | Presenza/assenza di un impegno formale alla sostenibilità e di obiettivi ambientali, sociali ed economici | 0-4 |
| | Comunicazione della sostenibilità | Presenza/assenza di un report, standardizzato e con frequenza almeno annuale | 0-3 |
| | Certificazione | Presenza/assenza di certificazione | 0-1 |
| | Meccanismi di condivisione di costi e benefici | Presenza/assenza di meccanismi formali di condivisione di costi e benefici | 0-1 |
| | Promozione della sostenibilità | L'Ente promuove un turismo sostenibile | 0-1 |
| b. Impatti ambientali | Progetti sui cambiamenti climatici | Presenza/assenza negli ultimi 5 anni di progetti specifici sui cambiamenti climatici | 0-1 |
| | Progetti ambientali | Presenza/assenza negli ultimi 5 anni di progetti volti a migliorare l'impatto ambientale nel territorio | 0-1 |
| | Percezione sugli impatti ambientali | Le iniziative dell'Ente sono viste positivamente in termini di impatti ambientali | 1-10 |
| c. Impatti sociali | Progetti sociali | Presenza/assenza negli ultimi 5 anni di progetti volti a migliorare l'impatto sociale nel territorio | 0-1 |
| | Percezione degli impatti sociali | Le iniziative dell'Ente sono viste positivamente in termini di impatti sociali | 1-10 |
| d. Impatti economici | Valore aggiunto | % di attori che riceve un beneficio economico dalle iniziative dell'Ente sul territorio | 0-100 |
| | Relazioni economiche | Densità delle relazioni economiche fra gli attori (SNA) | 0-100 |
| | Percezione degli impatti economici | Le iniziative dell'Ente sono viste positivamente in termini di impatti economici | 1-10 |
| | Progetti di sviluppo economico | Presenza/assenza negli ultimi 5 anni di progetti volti a migliorare l'impatto economico nel territorio | 0-1 |
| Dimensione 2: EFFICIENZA | | | |
| a. Allocazione delle risorse | Uso del tempo | Distanza dagli estremi della rete da parte dell'Ente (SNA) | 0-100 |
| | Utilizzo della tecnologia | Investimenti in tecnologia e aggiornamenti software | 0-1 |
| b. Costi e risultati | Costi di transazione | L'Ente stima i propri costi di transazione | 0-1 |
| c. Rispetto delle scadenze | Scadenze prefissate | % di progetti con un calendario programmatico | 0-100 |
| | Rispetto delle scadenze | % di progetti che hanno richiesto l'uso di proroghe | 0-100 |
| | Percezione sulle scadenze | L'Ente è in grado di rispettare le scadenze | 1-10 |
| Dimensione 3: EFFICACIA | | | |
| a. Obiettivi e risultati | Auto-valutazione delle prestazioni | L'Ente fa un'auto-valutazione per ogni aspetto della propria governance (7 dimensioni) | 0-7 |
| | Raggiungimento degli obiettivi | % di obiettivi raggiunti | 0-100 |
| | Creazione di interesse | % di progetti in grado di stimolare l'interesse degli attori | 0-100 |
| | Progettazione | % di progetti che prevedono una continuazione dopo la loro conclusione | 0-100 |

| | | | |
|---|--|--|-------|
| | Percezione sull'efficacia | L'Ente raggiunge gli obiettivi prefissati | 1-10 |
| b. Coordinamento | Coordinazione fra Organizzazioni | Presenza/assenza di coordinamento dell'Ente con attori pubblici, attori privati ed istituzioni verticali (SNA) | 0-3 |
| | Coordinazione inter-settoriale | Almeno un rappresentante per categoria è presente nel 'cuore' del network (SNA) | 0-8 |
| | Azioni multi-livello | Presenza/assenza di azioni congiunte con organizzazioni regionali/nazionali/internazionali | 0-3 |
| | Reti multi-livello | % di 'cliques' costituiti da attori privati e pubblici | 0-100 |
| | Percezione sul coordinamento | L'Ente riesce a coordinare gli attori del territorio | 1-10 |
| c. Resilienza | Percezione sull'integrazione | L'Ente è ben integrato nel territorio | 1-10 |
| | Diversificazione delle risorse finanziarie | Nessuna risorsa finanziaria costituisce più del 50% | 0-1 |
| | Risorse per la gestione del rischio | Presenza/assenza di fondi per far fronte a imprevisti | 0-1 |
| | Flussi bidirezionali | % di flussi bidirezionali rispetto all'Ente (SNA) | 0-100 |
| Dimensione 4: PARTECIPAZIONE | | | |
| a. Coinvolgimento degli stakeholders | Adozione di approcci partecipativi | % di progetti che utilizzano approcci partecipativi | 0-100 |
| | Partecipazione nelle fasi del progetto | Presenza/assenza di approcci partecipativi nelle 4 fasi del progetto | 0-4 |
| | Partecipazione degli stakeholders | % di attori che partecipano alle 4 fasi di un progetto | 0-100 |
| | Registrazione dei partecipanti | % di progetti dove i partecipanti vengono registrati | 0-100 |
| b. Rappresentatività | Centralità degli attori principali | % di attori principali nel 'cuore' del network (SNA) | 0-100 |
| | Rappresentanza degli interessi | % di attori principali che partecipano alle 4 fasi di un progetto | 0-100 |
| | Facilitazione della copertura territoriale | Gli eventi partecipativi sono dislocati in differenti sedi | 0-1 |
| c. Empowerment | Influenzare la presa di decisione | Presenza/assenza di procedure per permettere agli attori di influenzare i processi decisionali | 0-1 |
| | Fondamenti del rafforzamento | Raccolta ed archivio dei commenti | 0-1 |
| | Fiducia nell'Organizzazione | % di attori che ritiene i propri commenti influenti per i processi decisionali | 0-100 |
| | Percezione del rafforzamento | L'Ente utilizza i commenti per prendere le decisioni | 1-10 |
| | Coinvolgimento degli stakeholders | % di attori che fornisce commenti all'Ente | 0-100 |
| d. Equità nella partecipazione | Percezione sulla partecipazione | La partecipazione è equa | 1-10 |
| e. Scambi di informazione | Coesione nel network | Indice di compattezza del flusso di informazione (SNA) | 0-100 |
| | Procedure per raccogliere i commenti | Presenza/assenza di procedure per raccogliere commenti | 0-1 |
| f. Creazione di reti | Coesione collaborativa | Indice di compattezza del flusso di collaborazione (SNA) | 0-100 |
| | Dataset dei portatori di interesse | Presenza/assenza di un database sugli stakeholders | 0-1 |
| g. Gestione dei conflitti | Meccanismi formali | Presenza/assenza di meccanismi formali per | 0-1 |

| | | | |
|--|---|--|-------|
| | | gestire i conflitti | |
| | Attori chiave | L'Ente svolge un ruolo centrale nel network (SNA) | 0-100 |
| | Percezione dei conflitti | L'Ente gestisce i conflitti nel territorio | 1-10 |
| Dimensione 5: TRASPARENZA | | | |
| a. Documentazione | Esautività dei progetti | I progetti contengono informazioni su: contesto, obiettivi, risultati, quadro logico, metodologia, programmazione, risorse e piano finanziario | 0-8 |
| | Accessibilità | Le informazioni sulla struttura, i processi decisionali, le risorse ed i progetti sono sul web | 0-4 |
| | Traduzione | Le informazioni sono tradotte in un'altra lingua | 0-4 |
| | Aggiornamento | Le informazioni sono regolarmente aggiornate | 0-4 |
| b. Feedback | Percezione sui feedback | L'Ente fornisce risposte soddisfacenti | 1-10 |
| | Procedure di feedback | Presenza/assenza di procedure per raccogliere i feedback | 0-1 |
| c. Informazione ad attori esterni | Strumenti di notificazione | L'Ente possiede strumenti per raggiungere stakeholders locali e stranieri | 0-2 |
| | Visibilità | L'Ente conosce il numero di visitatori web | 0-1 |
| Dimensione 6: ACCOUNTABILITY | | | |
| a. Responsabilità di programma e processo | Giustificazione delle decisioni | Documenti scritti riportano la giustificazione delle decisioni | 0-1 |
| | Organigramma | Presenza/assenza dell'organigramma e della descrizione dei compiti svolti dal personale | 0-2 |
| | Percezione sulla chiarezza dei ruoli | Il ruolo dell'Ente è chiaro | 1-10 |
| | Corresponsabilità | % di attori coinvolti formalmente in progetti | 0-100 |
| | Sovrapposizione dei ruoli | Il ruolo dell'Ente non si sovrappone | 1-10 |
| b. Responsabilità fiscale | Visibilità dei salari | Salari e commissioni sono disponibili al pubblico | 0-1 |
| | Pagamenti degli oneri | I pagamenti sono disponibili al pubblico | 0-1 |
| c. Monitoraggio e valutazione | Monitoraggio regolare | Presenza/assenza di un monitoraggio annuale | 0-1 |
| | Criteri di monitoraggio | Presenza/assenza di criteri ed indicatori interni | 0-1 |
| | Valutazione | Presenza/assenza di una valutazione da parte di terzi | 0-1 |
| Dimensione 7: CAPACITA' | | | |
| a. Competenze e professionalità | Grado di diversificazione fra gli operatori | Presenza/assenza del curriculum dei dipendenti e grado di diversificazione delle competenze | 0-2 |
| | Progetti co-finanziati | % di progetti co-finanziati | 0-100 |
| | Percezione sul professionismo | L'Ente è sufficientemente capace | 1-10 |
| b. Trasferimento di conoscenze e apprendimentocollaborativo | Mobilizzazione di conoscenza | % di relazioni bidirezionali fra gli stakeholders (SNA) | 0-100 |
| | Corsi conoscitivi | L'Ente organizza corsi specializzanti | 0-1 |
| | Potere di reputazione generale | Almeno un rappresentante per categoria è considerato importante per la gestione del territorio (SNA) | 0-8 |

Fonte: nostra elaborazione.

SNA= Indicatori derivanti dagli indici di Social Network Analysis

* il range degli indicatori si divide in tre tipologie:

- scala di Likert [1-10], per le percezioni degli intervistati
- percentuali [0-100]
- indici dicotomici [0-1] e somma di indicatori dicotomici [0-2; 0-3; 0-4; 0-7; 0-8]

2.3. *Rilevazione dati e campionamento*

La rilevazione dei dati prevede due fasi: 1) raccolta di dati relativi all'Organizzazione da valutare, attraverso l'analisi dei documenti interni e somministrazione di un questionario agli operatori dell'Organizzazione stessa, 2) indagine rivolta a tutti i principali portatori di interesse che ruotano attorno all'Organizzazione soggetto di studio.

Per la prima fase è stato predisposto un questionario che, facendo riferimento ai principali progetti promossi dall'Organizzazione negli ultimi 5 anni, permetta la raccolta di informazioni sulla buona governance attraverso delle domande con risposta dicotomica di facile rilevazione, suddivise per dimensioni-chiave. Non è previsto un disegno di campionamento in quanto il numero, peraltro contenuto, di soggetti da intervistare all'interno dell'Organizzazione è a discrezione dell'intervistatore: per compilare parte del questionario è sufficiente l'analisi dei documenti e del sito web, per le parti mancanti è sufficiente intervistare il direttore o chi ha accesso a dati ed informazioni.

Per la seconda fase il lavoro prevede la somministrazione di un ulteriore questionario che raccoglie, attraverso domande sia qualitative che quantitative, informazioni sulle percezioni degli stakeholders e sugli scambi di informazioni e collaborazioni lavorative fra stakeholders.

In questa seconda fase gli intervistati sono stati individuati attraverso un campionamento non probabilistico a palla di neve: l'Organizzazione fornisce una prima lista di attori che vengono ritenuti determinanti per la gestione del territorio, cercando, dove possibile, di fornire almeno un nominativo per categoria (Comuni, Enti Pubblici, Esperti, Turismo, Ricezione, Attività ricreative, Produttori); la lista viene ampliata se durante il primo 'round' di incontri gli intervistati ritengono che l'elenco dei nominativi sia incompleto.

Oltre all'elenco di indicatori sono suggeriti alcuni strumenti operativi utilizzabili sia da valutatori esperti che da personale interno all'Organizzazione stessa⁹.

L'intero processo di valutazione attraverso i suddetti indicatori è risultato relativamente semplice ed economico in quanto si è stimato richieda circa un mese di lavoro, considerando una persona completamente dedicata ad esso, ed una numerosità campionaria di circa 40-50 stakeholders. In termini monetari il costo appare accessibile anche ad Enti pubblici, in quanto potrebbe variare fra i 3000 e 5000 Euro¹⁰; questi importi possono essere notevolmente ridotti se si dovesse considerare un eventuale processo di auto-valutazione interna dell'Organizzazione.

⁹ Strumenti per l'indagine finalizzata al rilievo dati per il calcolo degli indicatori:

1. una lista dettagliata degli indicatori, con il codice, una descrizione generale, le domande di riferimento nei questionari, l'unità di misura ed il *range* dei risultati;
2. una scheda pratica degli indicatori, con riferimenti ed esempio su come reperire i dati necessari;
3. il questionario agli operatori dell'Organizzazione, con domande dicotomiche divise per dimensione-chiave;
4. il questionario agli *stakeholder*, con 28 domande divise in quattro sezioni, della durata mediana di circa 25';
5. una griglia per aiutare gli operatori dell'Organizzazione a 'generare' i nomi che costituiscono il campione degli stakeholders da intervistare;
6. la lettera con la richiesta di collaborazione, indirizzata ai responsabili dell'Organizzazione;
7. una lettera di presentazione da spedire agli intervistati prima dell'incontro;
8. una lista di indicatori divisi per fase del progetto;
9. un file dove imputare in dati.

¹⁰ Stimato sulla base del compenso lordo per un mese/uomo di lavoro ad una persona di elevata qualificazione professionale in Italia al 2011.

3. L'IMPIEGO DEGLI INDICATORI

Il set di indicatori è stato testato in due casi studio, il Parco Nazionale dolomiti Bellunesi e il Parco Nazionale Durmitor. In entrambi i casi studio la selezione del campione di *stakeholder* (ai quali è stato somministrato il secondo questionario) si è conclusa in 2 'round': nel Parco Nazionale Durmitor sono stati intervistati 13 *stakeholder*, mentre nel Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi la numerosità campionaria è stata di 55 attori.

3.1. Risultati ottenuti nei due casi-studio: tentativi di indicatori compositi

L'introduzione della valutazione nei processi politici è sempre più frequente, ma l'obiettivo è spesso quello di confrontare e classificare realtà diverse più che aumentare la consapevolezza e la cultura della valutazione all'interno delle Organizzazioni che gestiscono e governano il territorio. Viceversa questo lavoro si è posto come obiettivo quello di fornire uno strumento con il quale ogni Ente possa, attraverso una metodologia speditiva, valutare le *proprie* performance rispetto ad un modello ottimale di buona governance.

A tal fine il valore di ogni singolo indicatore dovrebbe destare molto più interesse rispetto all'aggregazione dei risultati per ottenere un valore unico di buona governance. E' però inevitabile che un dato sintetico della prestazione complessiva dell'Organizzazione venga richiesto, e quindi sono stati ipotizzati dei tentativi di costruzione di indici compositi. Il valutatore accorto saprà poi tornare al dato disaggregato attraverso la lettura dei valori dei singoli indicatori.

I valori su cui gli indicatori presentati nel paragrafo 2.2 sono costruiti si basano sia su dati binari che su valori continui. Si è deciso di normalizzare quest'ultimi trasformandoli in un *range* fra 0 ed 1. Dopo vari tentativi di aggregazione, è stata scelta una normalizzazione 'sopra e sotto' la mediana, che restituisce un valore massimo pari ad 1 se il dato si trova sopra il terzo quartile della distribuzione, 0 se si trova sotto la primo quartile, e 0.5 negli altri casi.

L'aggregazione è avvenuta all'interno di ogni dimensione (per un totale quindi di 7 indici compositi), dando ugual peso alle sotto-dimensioni e non ai singoli indicatori della dimensione.

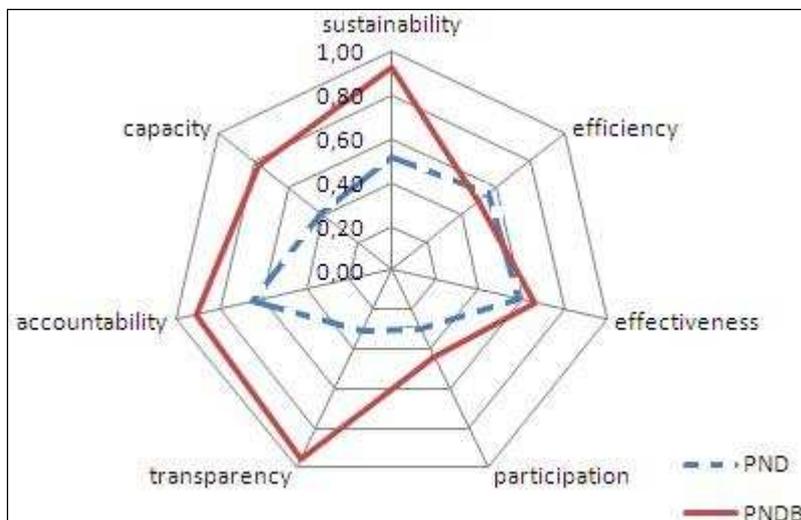
Considerando i due Enti Parco su cui è stato sperimentato il set di indicatori, emerge che questi hanno un modo diverso di gestire il territorio e di 'fare governance'. Il grafico 1 riporta gli indici compositi dei due casi studio, suddivisi per dimensioni chiave¹¹.

Rispetto ad un livello ottimale di buona governance, il Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi, attraverso i suoi progetti e programmi, ha raggiunto dei livelli eccellenti di trasparenza, responsabilità e sostenibilità di processo. Il livello di capacità è elevato nonostante il ridotto numero di risorse, sia finanziarie che umane, a sua disposizione, mentre le altre dimensioni si posizionano ad un livello medio nella scala 0-1 proposta nel grafico: questo è dovuto spesso alle alte aspettative da parte degli stakeholders e alla difficoltà di integrazione in un territorio complesso e frammentato.

Il Parco Nazionale Durmitor ha sicuramente livelli più bassi di buona governance. Va anche detto che alcuni concetti, quali quello della partecipazione, sono ancora sconosciuti, mentre altri aspetti sono ritenuti superflui. Le piccole dimensioni del network e la maggior facilità di instaurare rapporti informali di dialogo aumenta però la capacità del Parco Nazionale ad integrarsi nel territorio e la sua efficienza nel proporre azioni locali.

¹¹ Va ricordato che il grafico non vuole in alcun modo riportare un confronto tra la qualità della governance stimata nel caso del Parco Nazionale Durmitor ed in quello del Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi. Le due linee vanno lette singolarmente per identificare le differenze tra i valori delle singole dimensioni-chiave della governance nelle due realtà analizzate ed il perimetro esterno del poligono che indica il livello potenziale di buona governance.

Grafico 2. Valori delle dimensioni-chiave della governance rispettivamente del Parco Nazionale Durmitor (PND) (linea tratteggiata) e del Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi (PNDB) (linea continua), utilizzando indicatori compositi costruiti su tutti gli indicatori e dando ugual peso alle sotto-dimensioni.



Fonte: nostra elaborazione.

4. CONCLUSIONI

Il set di indicatori proposti sembra costituire una buona base di lavoro per la misurazione della governance in aree rurali. Dalle analisi dei dati raccolti nei due casi studio si può giungere ad alcune conclusioni sia sull'applicazione del quadro teorico-concettuale, che sullo strumento operativo nel suo insieme.

Rispetto al quadro teorico-concettuale (figura 1), da cui deriva il set di indicatori, le evidenze empiriche (sia qualitative che quantitative) del lavoro portano alle seguenti considerazioni sulle 7 dimensioni chiave della buona governance:

1. La dimensione dello 'Sviluppo sostenibile globale' è la più complessa da interpretare a causa dei livelli di aggregazione verticali. Inoltre si è visto che la percezione degli *stakeholder* sul concetto di sostenibilità tende a sovrapporsi solo con l'ambito ambientale, mentre gli impatti sociali ed economici non vengono considerati.
2. Gli intervistati faticano a valutare l'efficienza dell'Ente e si focalizzano solo sugli sprechi economici più rilevanti; inoltre la raccolta dei dati finanziari è dispendiosa.
3. L'efficacia di un Ente dipende molto dalla sua capacità di coordinarsi con gli altri attori del territorio. La valutazione da parte degli attori è facile solo rispetto ai progetti più concreti.
4. La partecipazione è il tema maggiormente dibattuto, e le domande più frequenti interrogano il ricercatore sull'efficienza di un approccio partecipativo, sulla difficoltà di non creare troppe aspettative e su chi deve partecipare a tutte le fasi progettuali. La complessità della dimensione ha obbligato all'uso di molte sotto-dimensioni per meglio estrarre degli indicatori adeguati, ma durante la selezione del set finale alcune di esse necessiterebbero di essere rimodellate.
5. La trasparenza è la base della governance, ma non crea 'buona governance'.
6. L'Accountability è la dimensione più difficile da valutare da parte degli attori.

7. La capacità di un Ente si basa troppo sulla persona con cui il rispondente si trova maggiormente in contatto, e quindi molti indicatori basati sulla percezione sono da considerare con particolare cautela.

Nonostante il numero di indicatori possa sembrare elevato, si può dire che lo strumento operativo proposto per valutare la buona governance delle organizzazioni che operano in aree rurali sia uno strumento speditivo e conseguentemente economico, grazie all'elevato numero di domande che prevedono risposte dicotomiche e di indicatori basati su dati primari facilmente raccogliibili. L'unica eccezione va fatta per gli indicatori costruiti grazie alla *Social Network Analysis*, ma l'utilizzo di opportuni softwares non risulta particolarmente complicato. In questo modo la valutazione è approcciabile sia da grandi organizzazioni che da piccoli Enti, anche in un'ottica di auto-valutazione.

Si potrebbe pensare di testare il set di indicatori proposto su altri casi-studio, per poter scremare ulteriormente il numero di indicatori, per ridurre eventuali ulteriori ridondanze ed arbitrarietà, nonché per riuscire a costruire degli indici compositi maggiormente affidabili.

REFERENCES

- Bezzi, C. (2007), *Cos'è la valutazione*, Franco Angeli, Milano.
- Coleman, J.S. (ed.) (1990), *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA and London: Harvard University Press.
- EC (2001), *European Governance, a white paper*. European Commission.
- Franceschetti, G. (a cura di) (2009), *Capitale sociale e sviluppo rurale. La potenzialità dell'approccio LEADER e la sua trasferibilità*. Cleup, Padova.
- GFI (2009), The Governance of Forests Toolkit (Version 1): A draft framework of indicators for assessing governance of the forest sector. September 2009. The Governance of Forests Initiative. Imazon/ICV/WRI. Available on line at: <http://www.wri.org/gfi>.
- Gibson C.C., Ostrom E., Ahn T.K. (2000), The concept of scale and the human dimensions of global change: a survey. *Ecological Economics*, 32, 217-239.
- Hirschi, Christian (2008), Building New Regional Networks for Sustainable Developments in Swiss Rural Areas, Paper presented at the 5th Applications of Social Network Conference, Zurich, Switzerland, 12-13 September 2008.
- Ingold K. (2008), Explaining Policy Outputs. The possibility to combine Social Network Analysis with other methodologies, working paper presented at the 4th UK Social Network Conference, 18-20 July 2008, University of Greenwich, London.
- Ingold K., Balsiger J., Hirschi C. (2010), Climate change in Mountain Regions: How local communities adapt to extreme events, *Local Environment* 15(7): 651-661.
- Jessop B. (2006), Governance, Fallimenti della Governance e Meta-Governance, In: Cavazzani A., Gaudio G. e Sivini S., *Politiche, Governance e Innovazioni per le Aree Rurali*, Studi & Ricerche INEA, Edizioni Scientifiche Italiane, 2006, Napoli, 189-210.
- Jugdev, K. Müller, R. (2005), A retrospective look at our evolving understanding of project success, *Project Management Journal* 36(4): 19.
- Kjaer, A.M. (2004), *Governance*, Polity Press, Cambridge.
- Lammerts van Bueren, E.M., Blom, E. M. (1997), *Hierarchical framework for the formulation of sustainable forest management standards*. The Tropenbos Foundation. Leiden, The Netherlands.
- Secco L., Da Re R., Pettenella D. e Cesaro. (2010), La valutazione della qualità della governance partecipativa in ambito locale. *Agriregionieuropa (ARE)*, n.23, p. 61-65.
- Secco L., Da Re R., Gatto P and Taku Tassa D., (2011), How to Measure Governance in Forestry: Key Dimensions and Indicators from Emerging Economic Mechanisms. *German Journal of Forest Science (AFJZ)*, issue 5&6, p. 69-81.
- Shannon, M.A. (2006), Participation as social inquiry and social learning, *Schweiz. Z. Forstwes.* 157, 10: 430-437.

WB – ARD (2009), Roots for Good Forest Outcomes: An Analytical Framework for Governance Reforms. Report no. 49572-GLB. The World Bank, Agriculture and Rural Development Department. Washington, DC.